

подведен итог: производственные запасы с внедрением Канбан уменьшаются, в среднем, в два раза, а производительность труда увеличивается до 50 %. Использование канбан-досок в проектных организациях позволит расставить приоритеты и не потерять из виду ни одной задачи. Все проекты, визуализированные в виде карточек на доске, в любой момент могут показать общую картину рабочего процесса – каждого сотрудника, каждую задачу, на которой он работает и ее состояние.

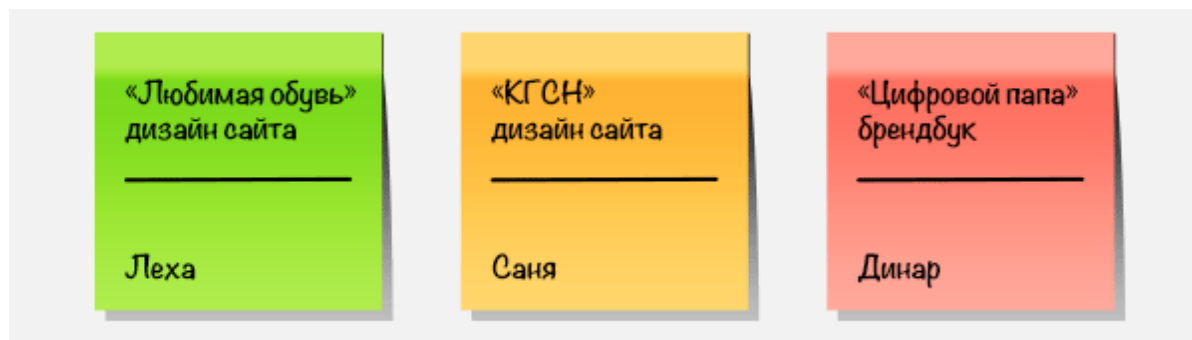


Рис. 8. Пример стикеров для канбан-доски

### Список литературы

1. Канбан в web-студии: краткий обзор и опыт внедрения // Сибириск [Электронный ресурс] URL: <http://blog.sibirix.ru/2011/06/23/kanban-in-web-studio/> (дата обращения: 27.04.2015).
2. Канбан в России // Арсенал успеха [Электронный ресурс] URL: <http://www.arusp.ru/articles/item100788/> (дата обращения: 27.04.2015).
3. Для каких целей используется канбан // Kanbandesk [Электронный ресурс] URL: <http://www.kanbandesk.ru/dlja-kakih-celej-ispolzujutsja-kanban-d/#more-232> (дата обращения: 27.04.2015).
4. Канбан-доска // CMS magazine [Электронный ресурс] URL: <http://www.cmsmagazine.ru/library/items/management/kanban-board/> (дата обращения: 27.04.2015).

### УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

*М.Р. Закирова, Г.С. Минакина, В.В. Хасанова*  
(г. Томск, Томский политехнический университет)

### MANAGING CONFLICT IN THE ORGANIZATION

*M.R. Zakirova, G.S. Minakina, V.V. Khasanova*  
(s. Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

Также как у большинства фундаментальных терминов конфликт имеет множество толкований и определений. С позиции управления предприятием конфликт – это недостаток согласия между двумя, а также более сторонами, которые являются определенными лицами, неформальными или формальными группами. Каждая из сторон делает все для того, чтобы ее цель и точка зрения были приняты, а также пытается мешать другой стороне добиться своего.

Конфликт чаще всего ассоциируется с войной, ссорами, угрозами, агрессией и т. д. В итоге существует мнение, что конфликт – это нежелательное явление и по возможности его следует избегать. К конфликту так относятся последователи школы научного управления, классической школы и приверженцы концепции бюрократии по Макс Веберу. В рамках данных школ считали, что наличие иерархической системы, разработка правил и проце-

дур, рациональное распределение задач между сотрудниками и подразделениями на предприятии устраняют причины появления конфликта.

Последователи школы человеческих отношений также считают конфликт нежелательным явлением. В этой школе он рассматривался в виде результата неэффективного руководства предприятием. Также считалось, что благоприятные взаимоотношения могут избавить организацию от возникновения конфликтов. [1]

В настоящее время специалисты по управлению персоналом считают, что конфликт в организации как возможен, так и бывает желателен. Естественно, конфликты чаще всего имеют отрицательный характер. К примеру, человек может спорить потому, что он просто не может не спорить. Группа может принять решение спорщика только потому, что желает избежать конфликта, а это может снизить эффективность предприятия в целом. Однако во многих случаях конфликт может выявить разнообразные точки зрения, большое число альтернатив, может дать дополнительную информацию и т. п. Именно это помогает людям удовлетворить свои потребности во власти и уважении.

В результате можно сделать вывод, что конфликт многофункционален и может привести к повышению эффективности предприятия или же быть деструктивным и привести к снижению эффективности, группового сотрудничества и личной удовлетворенности. Таким образом, роль конфликта зависит только от того, насколько эффективно им управляют в организации. [3]

У каждого из конфликтов есть несколько своих причин. Основными причинами конфликта считаются плохие коммуникации, различия в уровне образования, в манере поведения, различия в ценностях и представлениях, взаимозависимость заданий, а также ограниченность ресурсов, которые необходимо делить.

Функциональные последствия конфликта:

1. Проблема может решиться таким путем, который подходит для каждой стороны, и, в результате, каждая сторона будет чувствовать свою причастность к решению проблем, а это – мотивирующий фактор. Это поможет свести к минимуму или устранить трудности в принятии решений: принудительность поступать против воли, несправедливость и враждебность.

2. Каждая сторона будет больше расположена к сотрудничеству друг с другом, а не к антагонизму в последующих ситуациях, которые могут привести к конфликтам.

3. С помощью конфликта уменьшается возможность появления синдрома покорности, при котором подчиненные не высказывают своего мнения и своих идей, если считают, что они противоречат начальству. Этот фактор приводит к совершенствованию процесса принятия каких-либо решений.

4. Через конфликт обе стороны могут проработать все возможные проблемы до начала выполнения решения.

Дисфункциональные последствия конфликта:

1. Снижение производительности, рост текучести кадров, плохое состояние духа, неудовлетворенность работой.

2. Наименьшая степень сотрудничества в ближайшем будущем.

3. Довольно сильная преданность своей группе, больше непродуктивной конкуренции с другими.

4. Принятие другой группы «врагом» (то есть мысли о том, что свои цели положительные, а цели другой группы – отрицательные).

5. Ограничение общения и взаимодействия между конфликтующими.

6. В результате ограничения общения и взаимодействия между конфликтующими сторонами увеличивается враждебность между ними.

7. Придание победе большего значения, чем решению проблемы (смещение акцента).

В настоящее время специалисты выделяют несколько межличностных стилей разрешения конфликтных ситуаций: решение проблемы, принуждение, компромисс, сглаживание, уклонение. Решение проблемы – это стиль, которые предпочитают в таких ситуациях, когда

требуется разнообразие данных и мнений. Данный стиль характеризуется признанием разницы во взглядах, а также столкновением этих взглядов, чтобы в результате найти решение, приемлемое для конфликтующих сторон. Наиболее эффективные и крупные организации чаще всего применяют данный стиль в разрешении конфликтных ситуаций. [2]

### Список литературы

1. Основы психологии и педагогики: практикум для студентов всех специальностей и всех форм обучения / И.Г. Шупейко, А.Ю. Борбот, Е.М. Доморацкая, Д.А. Пархоменко – Минск: БГУИР, 2008.
2. Зубок Ю.А. Конфликты // Знание. Понимание. Умение. – 2005. – № 2. – С. 179–182.
3. Вдовина М.В. Межпоколенческие отношения: причины конфликтов в семье и возможные пути их разрешения // Знание. Понимание. Умение. – 2009. – № 3 – Социология.

## ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*О.М. Казак*

*(г. Томск, Томский политехнический университет)*

*E-mail: OMKazak@ya.ru*

## INNOVATIVE PERSONNEL MANAGEMENT

*O.M. Kazak*

*(s. Tomsk, Tomsk Polytechnik University)*

This article discusses two main approaches of personnel management – the traditional and innovative approach. We also noted the importance of innovation management work to improve the functioning of the enterprise.

Успешная инновационная деятельность современной организации во многом зависит от эффективности управления персоналом – одного из важнейшего элемента функциональной системы предприятия и ценнейшего ресурса инновационного развития. Человеческий фактор, обладая особыми стратегическими и оперативными функциями, играет главную роль в интеллектуализации и информатизации производства.

Понятие «управление персоналом» до некоторого времени вообще отсутствовало в управленческой практике и управление кадрами входило в компетенции руководителей подразделений или отделов, несмотря на то, что в каждой организации было управление человеческими ресурсами. Основное структурное подразделение по кадровой политике – отдел кадров выполнял лишь функции планирования трудовых ресурсов (прием и увольнение работников, организация обучения на курсах повышения квалификации и переподготовки). Функционально отдел кадров не был связан с подразделениями планирования или мотивации персонала и не обладал профессионализмом, обеспечивающим оптимальное функционирование персонала в инновационных системах. По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед предприятиями начали возникать совершенно новые задачи, связанные с управлением персонала. Сначала это касалось вопросов стимулирования сотрудников и создания конкурентоспособных пакетов компенсации, сохранения в организации квалифицированных специалистов, которые имели бы возможность выбирать место работы и вознаграждение, затем – индексация заработной платы в условиях высокой инфляции и, конечно же, повышение производительности и одновременное сокращение численности работников под давлением конкуренции [1].

На сегодняшний день управление по кадровой политике любой успешной организации должно эффективно решать следующие проблемы: планирование трудовых ресурсов; созда-